

*Das neue Werk des Bestsellerautors von „Wahnsinnskarriere“
und „Wenn E-Mails nerven“*



MANAGEMENT BY E-MAIL

Die Kunst E-Mail produktiv zu machen- für sich selbst, die Mitarbeiter und das Unternehmen

Günter Weick
Susanne Wagner

MANAGEMENT-BY-E-MAIL

MANAGEMENT BY E-MAIL

*Die Kunst E-Mail produktiv zu machen ... für sich selbst, die
Mitarbeiter und das Unternehmen*

Günter Weick & Susanne Wagner

Copyright © 2010 Günter Weick, Susanne Wagner
Titelblattfoto: fotolia.com
Alle Rechte vorbehalten.

Dies ist das Manuskript eines Buches, das voraussichtlich im Dezember 2010 im Buchhandel erhältlich sein wird. Beim Text handelt sich nicht um die finale Version. Der Text wird vielmehr – nicht zuletzt auch auf Basis von Leserrückmeldungen – vor dem Erscheinen noch einmal überarbeitet. Ihren Input können Sie im Forum <http://Management-by-email.xobor.de/> geben.

Das Manuskript wird im Zeitraum von Juli bis August in Fortsetzungen veröffentlicht. Interessierte können unter http://www.softrust.com/pag/management_by_email.html bisher erschienene Texte anfordern und sich in die Verteilerliste aufnehmen lassen.

Bis zum Erscheinen des Buches darf diese Version für persönliche Zwecke ausgedruckt, gespeichert und an Einzelpersonen weitergegeben werden. Sie darf ohne Zustimmung der Autoren jedoch weder kommerziell genutzt noch kostenlos über andere Webseiten, etc. bereitgestellt werden.

Das Manuskript wird kostenlos bereitgestellt. Zur Finanzierung können Einzelpersonen und Unternehmen für Kapitel als Sponsor auftreten. Bei Interesse wenden Sie sich an gweick@softrust.com.

Kontakt:
Günter Weick & Susanne Wagner
Oberer Heidenweg 41
9500 Villach

Einleitung

Noch niemals zuvor verfügten Führungskräfte über so mächtige Kommunikationswerkzeuge wie heute. Gleichgültig wo sich eine Führungskraft heutzutage aufhält, ständig ist sie per Mobiltelefon und E-Mail mit dem Unternehmen, Mitarbeitern und Kunden verbunden.

Vor allem E-Mail veränderte die Arbeit von Managern nachhaltig. Um nur eine Änderung zu nennen: Früher sichtete, geschweige denn tippte, praktisch keine Führungskraft ihre Eingangspost selbst. Heute bearbeiten Manager aller Hierarchieebenen ihre E-Mails persönlich – sie tun es zudem häufig noch rund um die Uhr, auf Reisen, während der Freizeit, an Wochenenden und sogar im Urlaub. Führungskräfte investierten wohl noch niemals derart viel Zeit in ein Kommunikationswerkzeug wie in E-Mail.

Trotz der potenten elektronischen Werkzeuge und trotz des immensen persönlichen Einsatzes der Manager stiegen die Schlagkraft und die Reaktionsgeschwindigkeit der Organisationen nicht so, wie man es erwarten könnte. Im Gegenteil. Insgesamt scheinen unsere Unternehmen eher schwächer und langsamer zu werden.

Was lässt die Schlagkraft unserer Abteilungen, Bereiche, Divisionen und Unternehmen so verfallen? In unserer Beratungspraxis hören wir ständig folgende Begründungen:

- Die Globalisierung
- Die Intensivierung des Wettbewerbs
- Der immer schnellere technologische und gesellschaftliche Wandel

MANAGEMENT-BY-E-MAIL

Das sind wohlfeile Begründungen. Doch sie erklären nicht die typischen alltäglichen Probleme, die Sand in die Getriebe unserer Unternehmen streuen. Beispielsweise:

- Fehler häufen sich
- Es wird zu spät oder gar nicht reagiert
- Geht etwas schief, fühlt sich keiner so richtig verantwortlich

Bei all den genannten Problemen handelt es sich nicht um extern verursachte Probleme, sondern eindeutig um interne Probleme. Nach vielen Projekten zur E-Mail-Effizienz sind wir zu einem für uns überraschenden Schluss gekommen: E-Mail hilft nicht, die Probleme in den Griff zu bekommen. Schlimmer noch, wir sind davon überzeugt, dass E-Mail einen wesentlichen Anteil an den Problemen hat. Dies liegt nicht an dem Werkzeug E-Mail selbst. Das Problem liegt vielmehr darin, wie E-Mail heute meistens genutzt wird.

Im Zentrum stehen die Führungskräfte, die niemals lernten, wie ein Manager E-Mail nutzen sollte. Weil klare Vorgaben fehlten, folgte jeder Manager seinem natürlichen Instinkt zur Kommunikation¹. Das führte leider oft dazu, dass er sich in einen immer schneller drehenden Kommunikationsstrudel begab. Heute stecken viele Manager schon derart tief in diesem Strudel, dass sie einen Großteil ihrer Energie allein darauf verwenden müssen in der E-Mail-Flut nicht unterzugehen. Weil sie aus Leibeskräften „rudern“ müssen, verlieren sie zunehmend zentrale Aufgaben aus den Augen.

Um es drastisch zu formulieren: Indem Manager emailen (statt zu managen) und indem sie zulassen, dass ihre Mitarbeiter emailen (statt

¹ Warum unser Instinkt bei E-Mail nicht hilfreich ist, haben wir in „Wenn E-Mails nerven“ (Schur/Weick, Eichborn Verlag) ausführlich erklärt.

MANAGEMENT-BY-E-MAIL

ihre Ziele zu erreichen), verringern sie die Wettbewerbsfähigkeit ihrer Unternehmen.

Wir wollen Manager nicht diskreditieren. Niemand weiß besser als wir, wie hart Manager arbeiten um der E-Mail-Flut einigermaßen Herr zu werden - und sehr häufig das Privatleben leidet.

Unsere Botschaft lautet: „Es ist nicht nötig! Es ist nicht nötig, sich an E-Mail aufzuarbeiten! Man kann mittels E-Mail so führen, dass Schlagkraft und Reaktionsgeschwindigkeit des Unternehmens zunehmen und gleichzeitig die persönliche Belastung für den Manager drastisch sinkt.“

In diesem Buch stellen wir Ihnen diese Methode vor. Wir haben sie nicht erfunden. Wir haben vielmehr besonders erfolgreiche Manager beobachtet. Dabei konzentrierten wir uns auf jene Führungskräfte, die nicht nur überdurchschnittlich erfolgreich sind, sondern bei denen wir auch immer das Gefühl hatten, dass sie jederzeit noch problemlos einen Zahn zulegen könnten.

Zu unserer Überraschung stellten wir fest, dass fast alle diese Menschen ähnlich mit E-Mail umgehen. Wir suchten die Ursachen, arbeiteten Gemeinsamkeiten heraus und führten das Ganze zu einem Idealbild zusammen.

Wir wussten nicht ob andere Manager diese Verhaltensweisen erlernen und erfolgreich einsetzen können. Deshalb haben wir es getestet. Das Ergebnis: Jeder Manager der E-Mail als Führungsaufgabe versteht und der die entsprechenden Schritte unternimmt, kann seinen eigenen Arbeitsalltag und den seiner Mitarbeiter nachhaltig zum Besseren verändern.

Welche Vorteile Sie erwarten

Führungskräfte, die sich auf die in diesem Buch gemachten Vorschläge einließen, berichteten innerhalb kurzer Zeit von folgenden Effekten:

- Bessere Ergebnisse
- Höhere Motivation
- Höhere Effizienz
- Bessere Qualität
- Mehr Zeit für Kernaufgaben und Privatleben
- Weniger Stress
- Mehr Spaß
- Höhere Arbeitszufriedenheit
- Besseres Arbeitsklima

Diese Effekte traten sowohl bei den Managern selbst, als auch bei den von ihnen geführten Mitarbeitern auf. Ein Mitarbeiter drückte es einmal so aus: „Obwohl ich früher praktisch ständig Online war, hatte ich immer das Gefühl nicht voll in Kontrolle zu sein. Seit mein Chef die neue E-Mail-Kultur lebt, bin ich nicht nur wesentlich entspannter und zufriedener, sondern schaffe auch deutlich mehr.“

Manager können sich aus der *Management by E-Mail* – Methode einen weiteren positiven Effekt erwarten:

- Bessere Karrierechancen

Denn es ist klar: Wer gute Ergebnisse erzielt, zufriedene Mitarbeiter hat, souverän und entspannt wirkt und zudem über genügend Energiereserven verfügt, ist im Wettkampf um den Aufstieg deutlich im Vorteil.

Was Sie mitbringen sollten

Seien Sie offen

Um in den Genuss der Vorteile zu kommen, müssen Sie bereit sein, Ihre bisherige Einstellung zu E-Mail auf den Prüfstand zu stellen und Neues auszuprobieren.

Das hört sich einfach an, doch als Manager wissen Sie, wie schwer sich Mitarbeiter mit Änderungen tun. Natürlich sind wir Führungskräfte diesbezüglich keine Ausnahmen. Deshalb werden auch Sie sich wahrscheinlich öfters bei folgendem Gedanken erwischen: „Das mag alles richtig sein. Aber bei mir geht das nicht. Zumindest nicht so.“

Vielleicht ist Ihr Job ja wirklich anders. Doch erst wenn Sie eine andere Vorgehensweise probiert haben, werden Sie mit Sicherheit wissen, ob Ihre bisherige E-Mail-Praxis wirklich so unvermeidbar ist wie Sie jetzt denken.

Geben Sie sich die Chance. Versuchen Sie es. Was können Sie schon verlieren? Im schlimmsten Fall müssen Sie zu Ihrer bisherigen Praxis zurückkehren.

Die Hauptgründe, weshalb es angeblich nicht möglich sein soll, E-Mail effektiv und effizient einzusetzen:

- **Internationale Teams:** Wir arbeiten global über Zeitzonen hinweg!
- **Zwang zur schnellen Reaktion:** Schnelligkeit ist in unserem Geschäft überlebenswichtig!
- **Dünne Personaldecke:** Jede Funktion ist nur einfach besetzt! Jeder muss deshalb ständig verfügbar sein
- **Unternehmenskultur:** Das passt nicht zu uns!
- **Vorgesetzte:** Mein eigener Manager lässt das nicht zu!
- **Mitarbeiter:** Mit meinen Mitarbeitern kann ich das nicht machen!
- **Kein Änderungsbedarf:** Bei uns läuft E-Mail absolut problemlos!

Investieren Sie Energie

Gute Vorsätze allein reichen bekanntlich nicht aus. Sie müssen durch Energie gestützt werden, damit sie realisiert werden.

Deshalb empfehlen wir Ihnen, *Management by E-Mail* für mindestens 6 Monate zu Ihrem persönlichen Hauptprojekt zu machen. Diejenigen, die es tun, werden eine reiche Ernte einfahren.

Es ist nicht schwierig. Fragen Sie sich einfach jeden Abend: „Was habe ich heute getan, damit E-Mail in meinem Verantwortungsbereich professionell genutzt wird?“. Jeder Tag, an dem Sie sich diese Frage nicht stellen, trennt Sie ein Stück vom Erfolg. Ebenso wie jeder Tag, an dem Ihnen auf Ihre Frage nicht mindestens 3 Antworten einfallen.

Nach einem halben Jahr können Sie Ihre Aufmerksamkeit etwas zurückfahren. Vieles wird nach dieser Zeit bereits zur Gewohnheit geworden sein. Doch ganz dürfen Sie nie nachlassen. Warum, erfahren Sie im nächsten Abschnitt.

Der Manager als Gärtner

E-Mail ist ein extrem mächtiges Werkzeug. Es kann die Arbeit dramatisch erleichtern. Allerdings hat E-Mail eine unschöne Eigenschaft: Es verhält sich wie Unkraut. Das bedeutet: Das Werkzeug E-Mail hat die Tendenz, immer mehr Raum zu beanspruchen als wir ihm eigentlich zugestehen möchten². Damit geht E-Mail zu Lasten anderer Tätigkeiten. Ja, es macht nicht einmal vor Bereichen halt, die bislang für die Familie oder für die Erholung reserviert waren.

Wenn wir Gärtner wären, dürften wir es nicht zulassen, dass sich eine (an und für sich nützliche) Hecke auf die Nachbarbeete ausbreitet und das dort angebaute Gemüse verdrängt. Ebenso wenig dürfen wir es als Manager geschehen lassen, dass E-Mail sich in einer Art und Weise in unserem Verantwortungsbereich breit macht, die unter dem Strich mehr schadet als nützt.

Wir müssen deshalb – ebenso wie der Gärtner – die Gartenschere herausholen und E-Mail ständig auf jenes Format zurechtstutzen, in dem es ein Nützling und kein Schädling ist.

Aus der Gärtner-Analogie lassen sich einige Einsichten ableiten:

1. Es ist unverzichtbar zu wissen, welche Form nützliches E-Mail hat. Nur dadurch können wir erkennen, was schädlich ist und deshalb von uns rigoros entfernt werden muss.

² In „Wenn E-Mails nerven“ (Weick/Schur, Eichborn Verlag) sind die Ursachen hierfür näher erläutert. Die meisten Menschen haben jedoch das vereinnahmende Wesen von E-Mail schon am eigenen Leib erlebt.

2. Die Gartenschere ist aber nicht nur ein Werkzeug des Kahlschlags. Sie hat auch hegende Aufgaben. Sie legt jene Pflanzentriebe frei, die speziell gefördert, ja vielleicht sogar veredelt, werden sollen. Auch der Manager hat diese Aufgabe. Er lässt E-Mail dort verstärkt einsetzen, wo es seine Stärken hat.
3. Es reicht nicht aus, nur einmal zu schneiden. Weil E-Mail im vergangenen Jahrzehnt nicht beachtet wurde und deshalb ins Kraut geschossen ist, ist der erste Beschnitt natürlich der radikalste und auch der schwierigste. Doch ab dann ist laufende Aufmerksamkeit nötig. Wenn der Manager auch nur einige Zeit nicht auf E-Mail achtet, wird er feststellen, dass sich schon wieder wilde Triebe bilden, die sich begierig in fremdes Gebiet erstrecken.
4. Durch das erstmalige Schneiden entstehen große Lücken. Plötzlich ist viel Raum da. Diesen Raum gilt es für jene Dinge zu nutzen, die wichtig sind, sei es in beruflicher oder in privater Hinsicht. Es gibt Menschen, die mit diesem freien Raum zunächst nichts anfangen können. Er macht ihnen regelrecht Angst, weil sie überlegen müssen, wie sie ihn sinnvoll verwenden. Dies gilt für uns Manager ebenso wie für unsere Mitarbeiter. Als Manager sind wir gefordert dafür zu sorgen, dass der gewonnene Freiraum sinnvoll genutzt wird. Da die Mitarbeiter teilweise überfordert sind, obliegt es uns, in den Freiräumen „kleine Pflänzchen zu pflanzen, zu schützen und zu hegen“.

Ansatzpunkte

Als Manager gilt es die Schere an zwei unterschiedlichen Punkten anzusetzen.

Selbstmanagement. Hier geht es zunächst um uns selbst. Bevor wir Andere vom wuchernden Gestrüpp befreien können, müssen wir uns erst einmal selbst freischneiden. Manager gehören zu der Berufsgruppe die mit am tiefsten im E-Mail-Gestrüpp steckt. Sich ohne fremde Hilfe selbst zu befreien ist eine Herkulesaufgabe. Viel einfacher geht es durch E-Mail-Coaching oder im Rahmen eines unternehmensweiten E-Mail-Kultur-Projektes. Wer keine dieser Möglichkeiten hat, erhält mit dem vorliegenden Buch immerhin eine Hilfestellung.

Management der Mitarbeiter. Nachdem wir uns selbst befreit haben, können wir das Gleiche für unsere Mitarbeiter tun. Jenen Mitarbeitern, die sich bereits maßlos überfordert fühlen, geben wir wieder Luft zum Atmen. Allen Mitarbeitern schaffen wir freie Kapazitäten, die dazu verwendet werden können bessere Ergebnisse zu erzielen.

Wir raten dringend davon ab, mit dem Management der Mitarbeiter anzufangen, bevor Sie bei sich selbst nicht zumindest begonnen haben.

- Nur wer sich selbst ebenfalls ändert wirkt in den Augen der Mitarbeiter glaubwürdig.
- Ihnen würden viele eigene Erfahrungen fehlen, die Ihnen beim Änderungsprozess hilfreich sind.

MANAGEMENT-BY-E-MAIL

- Manche Änderungen auf Mitarbeiterseite verlangen zwingend ein bestimmtes (geändertes) Verhalten Ihrerseits.
- Viele Änderungen, die Sie bei sich vornehmen, wirken sich direkt auf die Mitarbeiter aus.
- Mitarbeiter könnten sich nicht an Ihnen orientieren und Sie als Beispiel nehmen.

MANAGEMENT-BY-E-MAIL

Hier endet der erste Teil des Manuskriptes *Management by E-Mail*.

Sollten Sie Interesse an weiteren Folgen haben, können Sie sich unter http://www.softrust.com/pag/management_by_email.html kostenlos registrieren. Dort finden Sie auch eine Möglichkeit eventuell bereits versäumte Folgen herunterzuladen.